|  |  |
| --- | --- |
| **Plan du cours:**  **I Le diagnostic interne**  A Analyse des ressources  B Analyse des compétences | **II Le diagnostic externe**  A L’environnement de l’organisation  B Les objectifs du diagnostic externe  C La veille stratégique |
| **Capacité(s) attendue(s) :** L’élève doit être en mesure   * De caractériser les compétences et les ressources disponibles * De repérer l’avantage concurrentiel à partir de l’analyse des compétences et des ressources * De repérer des éléments du diagnostic interne et/ou externe de l’organisation   - **Notions :** *Diagnostic interne et diagnostic externe* | |

MISE EN SITUATION

**Contexte.**

****

**Le snack restaurant de la piscine de Koutio situé à Dumbéa appartient à Monsieur Richard. LE RICK’S ne désemplit pas. Sa clientèle est constituée d’une part des salariés et ouvriers travaillant à proximité dans la commune et d’autre part, des familles venant occasionnellement à la piscine. Le snack propose à des prix raisonnables une large gamme de plats. Cependant, le chef d’entreprise du restaurant « Le Rick’s » est inquiet. Depuis le début de l’année, ses ventes ne cessent de reculer. Un diagnostic s’impose.**

**🢥Quel est le métier de l’entreprise ? Identifier le problème de management**

Restauration ; baisse du C.A

1. LE DIAGNOSTIC INTERNE

▶**Doc ressource 1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **RESSOURCES** | **HUMAINES** | Politique de promotion et de récompense, capacité d’attirer/de retenir un personnel de qualité, talents, rémunération, mode de recrutement ….  **Au delà de l’effectif, on apprécie la stabilité, la qualité, la motivation** |
| **FINANCIERES** | Plusieurs indicateurs à repérer : Niveau d’endettement, niveau de profit, sources de financement, trésorerie  = Toutes informations d’ordre financier  nb : on peut également s’agissant des entreprises évoquer ici ses ressources « commerciales » : évolution de ses parts de marché, de son chiffre d’affaires, fidélité de ses clients ….. |
| **MATERIELLES** | Tout élément matériel tangible à disposition de l’organisation pour mener à bien son activité |
| **IMMATERIELLES** | * en marketing : promotion des ventes, communication, marque, renommée, réseau de distribution.. * en R&D : potentiel de recherche, existence de brevets, développement de produits * en organisation : organisation de la production (est elle flexible ?) : mode de production, organisation du travail, processus de prise de décision, système d’information performant… |
| **TECHNOLOGIQUES** | = en production : capacité de production, qualité de fabrication (démarche qualité), coût de fabrication, délai de production, localisation des unités de production, effets d’expérience, économie d’échelle …. |

**▶Doc ressource 2**

**Compétences**

Les compétences sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources. Lorsqu’on cherche à comprendre la capacité stratégique, il est indispensable de prendre en compte non seulement les ressources présentes mais aussi la manière dont elles sont mises en œuvre

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **COMPETENCE** | **SAVOIR FAIRE** | Efficacité  Efficience |
| **EXPERIENCE** | Expérience – apprentissage |
| **EXPERTISE TECHNOLOGIQUE** | Coopération |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Cas de M.Richard.  **Monsieur Richard a pour la salle principale un local de 60 m2. Il a financé ses installations (appareils réfrigérants, tables, chaises, …) sur ses économies. Titulaire d’un bac STMG, il a travaillé deux ans dans la pizzeria de ses parents avant de se lancer dans le commerce. Il vient d’embaucher une serveuse ayant 2 années d’expérience en salle. Cette dernière s’ajoute au cuisinier du restaurant embauché il y a deux ans et au salarié polyvalent qui alterne différents postes de travail.**   1. Identifier les ressources du restaurant « Le Rick’s»   Monsieur Richard lui -même et son personnel ( le serveur et ses compétences, le cuisinier et ses compétences, le salarié polyvalent.  Ressources immatérielles : réputation du commerce  Ressources matérielles : local, terrasse, installation, équipement   1. Identifier ses compétences   Savoir-faire , expérience (lié à l’expérience professionnelle de son serveur et en matière de gestion à son diplôme)   1. Pour quelles raisons des entreprises disposant d’importantes ressources peuvent échouer ?   Il ne suffit pas d’avoir des ressources. Il faut les bonnes compétences pour les mettre en œuvre efficacement. Ex des salariés très qualifiés, très compétents finiront par être démobilisés en cas de carence (faiblesse) au niveau du management   1. Procéder à une analyse comparée sommaire des ressources et des compétences en terme de forces et faiblesses entre le restaurant du Rick’s de M. Richard et le restaurant Mac Donald de Koutio.  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Restaurant « le Rick’s » de la piscine de Koutio | | Restaurant Mac Donald de Koutio | | | Forces | Faiblesses | Forces | Faiblesses | | Produits « faits maison »  Relation plus humaine (endroit moins aseptisé) | Prix plus élevé  Choix moins important  Qualité fluctuante  Temps d’attente | Produits connus (notoriété)  Processus qualité (constance)  Variété de l’offre  Fourchette de prix large  Rapidité de service (organisation)  Emplacement (possibilité de se garer) | Anonymat (relation client)  Très fréquenté  Produits stéréotypés | |  |

**Une autre production locale : les chocolats Morand.**

**🢥https://www.youtube.com/watch?v=Xz2GnLixImU**

1. Parmi les forces de l’entreprise,, quelles sont celles qui vous paraissent les plus importantes ?

Marque connue – expertise industrielle attestée – expertise marketing et packaging – qualité nutrition – motivation des salariés

Nb voir avec les élèves ce qui vraiment le plus important (compétence distinctive)

**Etablissez votre synthèse du I . Vous pouvez utiliser les questions ci-après : en répondant. En quoi consiste et à quoi sert le diagnostic interne ? Quelle différence entre « ressources » et « compétences » ? Qu’est-ce qu’une compétence distinctive ?**

Avant de formuler sa stratégie, l’organisation doit réaliser un diagnostic de ses ressources et de ses compétences afin d’en faire émerger les forces et les faiblesses. Les ressources représentent les moyens d’action sur lesquels l’organisation pourra fonder sa stratégie. On distingue notamment les ressources financières, humaines, matérielle, immatérielles (marketing, R&D, organisation) et technologique.

Les compétences désignent la capacité à mobiliser ces ressources pour atteindre les objectifs définis. Les ressources et les compétences les plus importantes sont celles qui vont permettre à l’organisation de créer de la valeur et surtout de se distinguer car ils pourront difficilement les imiter ou se les approprier (essentiellement pour les ressources immatérielles).

Le diagnostic interne permet à l’organisation d’identifier les ressources et les compétences difficilement appropriables ou imitables par ses concurrents qui vont pouvoir être à l’origine de son avantage concurrentiel durable (**compétences distinctives**). Par ailleurs, la mise en évidence des faiblesses, dans la mesure où elles peuvent être préjudiciables à l’organisation, doit faire l’objet d’une réflexion puis d’un plan d’action pour y remédier.

PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INTERNE

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | FORCES  (atout, aubaine, avantage pouvant permettre à l’entreprise de réussir) | FAIBLESSES  (handicap, barrières, entraves, limites…pouvant mettre l’entreprise en difficulté) |
| RESSOURCES |  |  |
| COMPETENCES |  |  |

Nb : Aller plus loin diagnostic RH = diagnostic interne où on va spécifiquement s’intéresser à la ressources humaines et aux compétences permettant de la mobiliser

**DIAG RH**

|  |  |
| --- | --- |
| forces | faiblesses |
| Taille de l’effectif  Niveau de qualification des collaborateurs lié au diplôme ou à l’expérience  Maîtrise de compétences particulière ex bilinguisme  Processus de formation interne,  De promotion  Maîtrise de la masse salariale  Politique de recrutement  Résultats en matière d’hygiène et de sécurité  Climat social  Emplois de travailleurs handicapés  Qualité de la procédure d’accueil et d’intégration  Qualité de la communication interne  Qualité du système d’information RH  Collaboration (coopération entre les équipes) | |

II LE DIAGNOSTIC EXTERNE

**Le diagnostic interne consiste à appréhender les opportunités et les menaces que constitue l’environnement de l’entreprise**

**A) L’environnement des organisations**

1. Une organisation est confrontée à 2 types d’environnement : macro et micro environnement

Présentez et expliquez ces 2 notions (réponse orale attendue)

Macro environnement = environnement au sens large ; environnement lointain sur lequel l’organisation n’a pas de prise – 6 composantes PESTEL

Microenvironnement = environnement proche – contact avec l’entreprise (interaction) : client (ou usager), concurrence, distributeur, fournisseur, financeurs,….

**1. Analyse du micro environnement**

**Doc 2 Analyse du microenvironnement : analyse de 5 forces concurrentielles Source Nathan Réflexe** Parmi le microenvironnement, on distingue notamment 5 forces concurrentielles, identifiées dans le cadre de l’étude de marché, qui permet de mesurer l’intensité concurrentielle du marché où s’exerce l’activité (ou le DAS) :

* Le poids et les stratégies des concurrents déjà implantés.
* Les entrants potentiels qui peuvent remettre en cause la position concurrentielle de l’organisation ;
* Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
* Le pouvoir des clients (consommateurs et distributeurs) qui vont chercher à influencer sa stratégie ;
* Les produits de substitution qui peuvent impacter les parts de marché de l’organisation ;

Chacune de ces forces concurrentielles peut être à l’origine de menaces ou d’opportunités pour l’organisation en fonction de l’intérêt et de la capacité (pouvoir de négociation) qu’à chaque partie prenante à influencer la stratégie de l’organisation.

1. Complétez le tableau ci-dessous : appréciez l’intensité concurrentielle d’un secteur

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dans un secteur économique donné, si :** | **… alors, l’intensité concurrentielle est** | |
| **forte** | **faible** |
| Les concurrents sont nombreux et de même taille… | × |  |
| Le produit que l’on propose est différencié (qualité, marque,  design…) et difficilement substituable… |  | × |
| Il existe des barrières à l’entrée (investissement de  démarrage, autorisation administrative, brevets…)… |  | × |
| L’offre connaît une faible croissance alors que la demande est en augmentation… |  | × |

1. Complétez les phrases suivantes avec « menace » ou «  opportunité »

La présence de nombreux concurrents sur un marché consitue une menace, sauf si l’on arrive à proposer un produit difficilement substituable. On parle alors d’opportunité

Lorsque l’intensité concurrentielle sur le marché s’accroit du fait de l’apparition de nouveaux concurrents, de produits de substitution ou en raison d’un pouvoir accru des consomateurs, des fournisseurs ou des distributeurs on parle alors de menace

**🢥CAS du Restaurant Le Rick’s.**

Réalisez le diagnostic des forces concurrentielles (micro environnement) en présence

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Opportunité** | **Menaces** |
| **Concurrence directe** | Petites structures privées.  Peu d’acteurs organisés tels que le groupe Homair | Beaucoup de concurrents |
| **Concurrence indirecte**  Les clients peuvent-il se tourner vers une autre offre qui va satisfaire leur besoin ? |  | Autres formes d’hébergement marchand (hôtel et locations saisonnières privées, en résidences ou en villages), mais aussi d’hébergement non marchand (famille, amis, résidence secondaire). |
| **Concurrence potentielle**  Comment va évoluer la concurrence ? | Très faible croissance du parc de campings en France  + possibilité d’acquisition du fait d’une pyramide des âges vieillissante des propriétaires de camping. |  |
| **Pouvoir des fournisseurs**  Est-on dépendant de ses fournisseurs ? |  | Nombre restreint de fournisseurs de mobil-homes. |
| **Pouvoir des clients**  Les clients peuvent-ils avoir accès à une information qui les laissera + libre de leurs choix ? |  | Les clients ont accès à Internet (information et comparaison des offres disponibles, échanges d’avis sur les forums…). |

**2. Macro environnement**

1. Indiquez de quelle composante du macro environnement (PESTEL) relève les informations du tableau.

|  |  |
| --- | --- |
| Informations | Composantes macroenvironnement |
| 1. Augmentation du taux d’activité des femmes | Sociale |
| 2. Augmentation du taux d’intérêt | Economique |
| 3. Elections présidentielles | Politique |
| 4. Développement d’internet | Technologique |
| 5. Dégradation de la qualité de l’air | Environnementale (écologique) |
| 6. Loi autorisant la publicité comparative | Légale |

1. Pour s’investir davantage dans la préparation de plats cuisiniers à emporter, M. Richard hésite à investir dans de nouvelle machine. Parmi les 6 informations relatives au macro environnement figurant dans le tableau ci-dessus, indiquez celle(s) qui pourrait influencer sa décision.

La 1 : les femmes actives seront à priori intéressées par le service proposé (opportunité)

La 2 : ce n’est pas le moment d’investir car le crédit est trop cher (menace)

La 4 : internet peut s’avérer un vecteur technologique intéressant pour développer l’activité (opportunité)

* **Synthèse élève : Qu’est-ce que l’environnement de l’entreprise ?**

L’environnement de l’entreprise est composé :

1. du microenvironnement : c’est l’environnement proche. On y trouve les acteurs avec qui elle est en contact direct : ses clients, ses financeurs, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents…….

L’analyse du microenvironnement permet de mesurer l’intensité concurrentielle du marché où s’exerce l’activité. On évalue notamment comme opportunité ou menace :

* le poids, les stratégies des concurrents déjà présents ;
* les entrants potentiels ;
* le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
* le pouvoir des clients (dont les distributeurs) ;
* le potentiel des produits de substitution

2) du macroenvironnement : c’est l’environnement plus éloigné où l’on trouve les éléments d’ordre Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal (PESTEL) susceptibles d’impacter favorablement (opportunité) ou défavorablement (menace) l’activité.

**B) L’objectif du diagnostic externe**

1. Complétez le tableau. Dans la colonne justifiez, vous indiquerez lorsqu’il s’agit d’une menace, comment l’entreprise peut-elle réagir

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Evènement** | **Entreprise** | **Opportunité** | **Menace** | **Justifiez** |
| Développement d’internet | Pour le magasin Agora | X | X | Facteur de concurrence : ils proposent une plus grande offre à de meilleurs prix  *Opportunité pour la vente de produits « connectés »* |
| Pour le site amazone.fr | X |  | Séduire toujours plus d’internaute et augmenter le CA |
| Augmentation du coût du pétrole | Pour la centrale thermique du Gol (EDF) |  | X | Cela augmente le coût de production. EDF Réunion peut rechercher des nouvelles énergies renouvelables |
| Pour Air France |  | X | Augmentation de ses couts et baisse du profit si il n’y a pas augmentation du prix des billets |
| Pour l’Arabie Saoudite | X |  | Augmentation du PIB du pays |

**CAS du Restaurant Le Rick’s.**

**Monsieur Richard a dernièrement fait le point avec la société chargée de sa comptabilité. La création de la TGC sera amenée à conduire Monsieur Richard a augmenter la plupart des prix des produits frais qu’il utilise dans son restaurant.Cette augmentation qu’il devra calculer arrive dans un contexte qui est en sa défaveur car l’affichage de ces prix se fera au mois de mars, période de ralentissement de l’activité économique.**

**Monsieur Richard se demande s’il n’a pas intérêt à s’investir dans la préparation de plats à emporter à petits. prix pour mai**

1. Quelles sont les composantes du macro environnement évoquées dans ce document ? S’agit-il d’opportunité(s) ou de menace(s) pour le groupe Bel ?

Composante économique (augmentation des prix) + composante légale (contraintes règlementaires) Il s’agit de menace pour le restaurant ;

1. Comment le restaurant va-t-il réagir face à cette situation ?

Il va équilibrer les risques en s’internationalisant (on évite de dépendre d’une région géographique et d’être soumis aux aléas géopolitique d’une zone)

* **SYNTHESE : A quoi sert le diagnostic stratégique externe ?**

Le diagnostic externe permet l’analyse de l’environnement (micro et macro) de l’entreprise en vue de détecter d’éventuelles opportunités ou d’éventuelles menaces afin d’orienter sa stratégie.

**PRESENTATION DIAGNOSTIQUE EXTERNE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **OPPORTUNITE(S**)  (événement externe agissant favorablement sur l’activité et/ou renforçant sa position concurrentielle) | **MENACE(S)**  (événement externe qui constitue un danger pour l’activité et/ou pour sa position concurrentielle) |
| **Microenvironnement** |  |  |
| **Macroenvironnement** |  |  |

**C ) La veille stratégique**

1. Qu’est-ce que la veille stratégique ?
2. Pour quelles raisons est-il important d’explorer les multiples facettes de l’environnement comme le fait Le restaurant.

Parce que chaque facette peut affecter, d’une manière ou d’une autre le développement, la pérennité de l’entreprise. Il faut pouvoir saisir les opportunités avant les concurrents (nouveau marché, attente d’un nouveau produit..) et repérer au plus tôt les menaces pour pouvoir les parer.

De fait la maîtrise de l’information est devenue un facteur clef de succès pour être leader sur le marché.

1. A l’échelle d’une petite entreprise comme Le Rick’s, quelle forme peut prendre la veille stratégique ?

Observation de la concurrence – être attentif aux attentes des clients (doit on proposer du bio, du sans glutten…)

1. A quels risques peut-on se heurter si l’on cherche à explorer toutes les sources d’informations.

Il ne faut pas se disperser car il est difficile de traiter l’ensemble des informations collectées. Le risque est dans la masse, de laisser passer une information substantielle. La veille stratégique doit permettre la collecte organisée de l’information (triée, hiérarchisée, stockée, traitée, diffusée)

* **Synthèse : Le diagnostic externe est-il figé dans le temps ? Quel outil permet de suivre les évolutions de l’environnement ?**

Si la réalisation d’un diagnostic externe est indispensable en amont de l’élaboration d’une stratégie, il convient de souligner que l’environnement étant par nature fluctuant, l’entreprise devra donc veiller à la mise en place d’une veille stratégique, outil mis en place pour alimenter le SI, afin de pouvoir rapidement s’adapter (stratégie émergentes) aux éventuelles évolutions de l’environnement.

**Fin du chapitre**